

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Relação entre as características do trabalho e o *engagement*
à luz da teoria da Autodeterminação**

Sara Vanessa Coruche Malveiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Relação entre as características do trabalho e o *engagement*
à luz da teoria da Autodeterminação**

Sara Vanessa Coruche Malveiro

Dissertação Orientada pela Prof.Dr.Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract	ii
Introdução	1
<i>Engagement</i>	1
Modelos de Bem-Estar no Trabalho	2
a) O Modelo de Karasek	3
b) A Teoria da Autodeterminação	3
Hipóteses	5
Método	6
Amostra	6
Procedimento e Medidas	7
Resultados	9
Discussão de Resultados	13
Limitações	14
Referências Bibliográficas	15

RESUMO

Existe um corpo de evidências que demonstra os benefícios organizacionais provenientes de ter uma força de trabalho comprometida. Diversos estudos demonstram a existência de uma relação entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho, e como estas podem levar ao *burnout*. Poucos, no entanto, analisam a sua relação com a motivação e com o *engagement*. Este estudo procura preencher essa lacuna, analisando estas relações através de duas perspectivas teóricas, o modelo de Karasek e o modelo da Autodeterminação. Para tal, foi utilizada uma amostra de 922 colaboradores, que responderam aos questionários *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985) e Escala de *Engagement* no Trabalho de *Utrecht* (Schaufeli & Bakker, 2003). Através dos resultados obtidos, foi possível confirmar a existência de um papel mediador da motivação entre as características do trabalho e o *engagement*. Este estudo salienta a importância de promover ambientes de trabalho direccionados para a satisfação das necessidades de competência, autonomia e relação, de maneira a garantir a existência de colaboradores motivados e vinculados ao seu trabalho.

Palavras-Chave: *Engagement*, Motivação Autónoma, Modelo de Karasek, Características do Trabalho, Suporte da Chefia

ABSTRACT

There is a large body of evidence that demonstrates the benefits of having a committed organizational workforce. Several studies have proven the existence of a correlation between Job Characteristics and Job Satisfaction, and how the first can lead to burnout. Few, however, analyze the relation between motivation and engagement. This study seeks to bridge that gap by analyzing these relations through two theoretical approaches, the Karasek's Model and the Self-Determination Model. This study used a sample of 922 employees, that answered to the Job Content Questionnaire (Karasek, 1985) and to the Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003). The results showed the existence of a mediating role from Motivation in between Job Characteristics and Engagement. This study highlights the importance of promoting workplaces concerned with meeting the psychological basic needs of competence, autonomy and relatedness, in a way to ensure that employees stay motivated and committed to their work.

Key-Words: Engagement, Autonomous Motivation, Karasek's Model, Job Characteristics, Support

INTRODUÇÃO

Em resposta ao aumento da competitividade de mercado, as organizações procuram, cada vez mais, alcançar a excelência na qualidade dos seus serviços. E, como tal, procuram aumentar a eficiência e a produtividade no ambiente de trabalho de maneira a obterem os resultados organizacionais que se propõem a atingir.

Existe um vasto leque de evidências que sugerem que elevados níveis de bem-estar no trabalho desempenham um papel central na obtenção de resultados organizacionais (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Taris & Schaufeli, 2014). Aliás, vários autores afirmam que a principal razão para analisar o desempenho, o bem-estar e a sua relação no contexto de trabalho, é que se considera como facto assumido que colaboradores satisfeitos, felizes e comprometidos produzem mais que os restantes (Lucas & Diener, 2002 cit. Taris & Schaufeli, 2014).

O bem-estar é um constructo complexo e multidimensional - no sentido em que engloba aspectos motivacionais, cognitivos e afectivos - e, como tal, tem demonstrado ser um desafio na sua definição e operacionalização. A definição mais aceite actualmente considera que o bem-estar corresponde a um estado onde o indivíduo possui os recursos psicológicos, físicos e sociais de que necessita para responder a um determinado desafio (Dodge, Daly, Hyuton & Sanders, 2012).

Por forma a garantirem a competitividade, as organizações precisam de garantir que os seus colaboradores dão o seu máximo potencial e dedicam todas as suas competências ao trabalho e à organização. Por conseguinte, necessitam de estimular não só a satisfação no trabalho, como o bem-estar e o compromisso nos seus colaboradores (Bakker & Leiter, 2010).

Existem diversos indicadores de bem-estar no trabalho, sendo que são de destacar o *burnout* e o *engagement*.

Engagement

Apesar de a grande maioria dos autores assumir que o *engagement* e o *burnout* consistem em dois pólos do mesmo constructo, autores como Schaufeli e Bakker (2001) assumem uma perspectiva diferente considerando-os dois constructos opostos que devem ser medidos de forma independente. O *engagement* tem sido por estes definido, como um estado mental positivo e duradouro no tempo, relacionado com o trabalho e

caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2002 cit. Rodrigues-Munoz, 2013). A dedicação refere-se ao envolvimento e ao entusiasmo sentido pelo indivíduo quando este ingressa em tarefas relacionadas com o trabalho. O vigor caracteriza-se pela energia, esforço e resiliência usadas face às adversidades. Por fim, a absorção é caracterizada por um estado semelhante ao estado de *flow*, no sentido em que o indivíduo se concentra totalmente na tarefa, perdendo até a noção da passagem do tempo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2001). Por outro lado, o *burnout* é concebido como um processo que, segundo Maslach e Leiter (1997), tem início quando a energia se transforma em exaustão, a dedicação se transforma em cinismo e a absorção em ineficácia (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). Schaufeli e colegas (2002) operacionalizaram os dois constructos de forma independente, medindo o burnout através do questionário Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) e o engagement através do Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003), demonstrando que os constituintes de cada constructo se colocam num *continuum*. Evidências desta polarização são encontradas nos resultados do estudo de Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2001), que sugerem que a absorção e a eficácia podem ser agrupadas no conceito de *engagement* resumindo, consequentemente, o *burnout* a duas componentes nucleares – a exaustão e o cinismo. Além disso, evidências encontradas noutros estudos demonstraram que a absorção/eficácia tende a ocorrer de forma independente, podendo até ser considerada uma consequência e não uma parte do *engagement* (Leiter, 1993 cit. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker 2001).

Modelos de Bem-Estar no Trabalho

Com as primeiras concepções de bem-estar no trabalho, surgiram inúmeras teorias que procuraram explicar de que forma o bem-estar influencia os comportamentos e atitudes dos colaboradores no trabalho e os resultados organizacionais.

Modelos como o de Karasek e o de Deci e Ryan – que serão descritos seguidamente - salientam que trabalhos com características intrinsecamente motivantes traduzem-se em maior satisfação, maior produtividade e bem-estar por parte dos colaboradores. Existem diversos estudos que suportam estes modelos, comprovando que as

características do trabalho (e.g. Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006; Rothmann & Joubert, 2007) e o suporte organizacional (e.g. Saks, 2006) representam preditores significativos de *engagement* nos colaboradores.

a) O Modelo de Karasek

O modelo de Karasek (JDC) constitui um dos modelos mais utilizados e testados em investigação na área do bem-estar (Luchman & Gonzales, 2013). Este modelo propõe que existem três características-chave - as Exigências do Trabalho, o Controlo no Trabalho e o Suporte das Chefias - que influenciam, de forma positiva (mais motivação, maior produtividade) ou negativa (*strain*), os resultados organizacionais e individuais. A primeira dimensão, as Exigências do Trabalho, corresponde ao conjunto de características que podem ocorrer ao nível dos requisitos da(s) tarefa(s), da carga de trabalho e da pressão de tempo/prazos (Karasek e Theorell, 1990 cit em Luchman & Gonzalez, 2013). Quando as Exigências se tornam elevadas (e.g. excesso de trabalho, esforço intelectual), actuam como *stressores* psicológicos que podem levar a uma diminuição do bem-estar ou até mesmo ao *strain* psicológico. O Controlo no Trabalho, por sua vez, refere-se à autonomia que é dada ao colaborador para gerir as suas próprias actividades/tarefas e competências (Karasek, 1979). Indivíduos com baixa autonomia no trabalho (i.e. pouca flexibilidade para tomar decisões) experimentam maiores níveis de *stress* (Karasek, 1979). O Suporte das Chefias constitui a última dimensão deste modelo e é considerado um dos factores mais significativos na adaptação do colaborador às exigências das tarefas. O suporte das chefias está ainda relacionado com diversos resultados positivos para os colaboradores, tais como maior confiança na organização, mais satisfação no trabalho, maior motivação e menor absentismo (Baard et al, 2004). Lagace et al (1993) descobriram que colaboradores com relações de melhor qualidade com as chefias sentiam-se mais motivados no trabalho e experimentavam menos *stress* relacionado com a função. Também Gillet et al (2012) demonstraram que um contexto onde existe suporte e que responde às necessidades dos colaboradores, se relaciona não só positivamente com a motivação autónoma mas também com o *engagement* e, por consequência, negativamente com o *burnout*.

b) A Teoria da Autodeterminação (SDT)

Uma segunda perspectiva acerca da relação entre o bem-estar individual e o desempenho advém da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan. Esta teoria é uma

macroteoria que se centra na influência da satisfação das necessidades psicológicas básicas sobre a motivação e o bem-estar do indivíduo. Ryan & Deci (2000) propõem estas necessidades estão na base da motivação e da integração da personalidade: a Necessidade de Competência, a Necessidade Relacional e a Autonomia. Ter autonomia significa ter a possibilidade de controlar o próprio comportamento e ter a experiência de liberdade de escolha (Gagné & Deci, 2005 cit. Ronen & Mikulincer, 2014). A necessidade de competência refere-se à necessidade de o indivíduo se sentir eficiente no seu trabalho/actividades em que ingressa (Ryan & Deci, 2004). Finalmente, a necessidade de relacionamento diz respeito ao sentimento de conexão com os outros, isto é, ao sentimento de pertença a um grupo por parte do indivíduo (Ryan & Deci, 2004). O grau com que determinada actividade satisfaz estas três necessidades relaciona-se positivamente com o grau em que esse comportamento é intrínseca ou extrinsecamente motivado (Taris & Schaufeli, 2014).

Em detrimento de definir a motivação apenas em termos de quantidade, a SDT procura conceber-la através da sua discriminação por tipos. Os tipos de motivação posicionam-se, assim, num *continuum* que se alarga desde a desmotivação até à motivação intrínseca. No entanto, Deci e Ryan (2004) referem que existem dois principais tipos de motivação: a Motivação Autónoma e a Motivação Controlada. A última refere-se a um sentimento de obrigação para realizar determinada tarefa com o fim de alcançar uma recompensa não relacionada com a mesma. A motivação autónoma, por sua vez, refere-se ao envolvimento numa actividade pelo próprio interesse e satisfação que essa actividade produz (Deci & Ryan, 2004). Trata-se, assim, de uma motivação intrínseca, no sentido em que o indivíduo se sente internamente motivado.

As necessidades psicológicas básicas, inatas, essenciais para o desenvolvimento psicológico, integridade e bem-estar, requerem a presença de nutrientes sob a forma de suporte/apoio do ambiente social (Ryan & Deci, 2000). O grau em que os indivíduos experienciam suporte no seu contexto de trabalho, tem impacto no processo de internalização de valores e na expressão de determinados comportamentos (Ronen & Mikulincer, 2014). À semelhança do modelo de Karasek, a SDT postula que as características do contexto de trabalho e o grau em que estas vão de encontro às necessidades psicológicas básicas do colaborador (necessidade de competência, necessidade de autonomia, necessidade relacional), podem potenciar ou prejudicar a

motivação intrínseca do mesmo. Ao satisfazer as três necessidades, as práticas organizacionais contribuem para a criação de um ambiente nutritivo que permite aos colaboradores otimizar o seu desempenho e promover a satisfação na realização da sua função (Baar, 2002 cit in Gilbert & Kelloway, 2014). Um colaborador sente-se autónomo ao realizar uma tarefa que acredita ser interessante e congruente com os seus valores. Quando o contexto de trabalho fornece espaço para a flexibilidade e para a tomada de decisão, isto é, para a autonomia, está a contribuir para a auto-regulação do comportamento do colaborador ou, melhor dizendo, para a autodeterminação desse comportamento (Ryan & Deci 2002 cit in Gilbert & Kelloway). Desta forma, o colaborador tem em consideração o seu trabalho através de um locus de causalidade interno e, como tal, possui uma maior probabilidade de promover a sua motivação autónoma (Ryan & Deci 2002 cit in Gilbert & Kelloway). Estudos recentes confirmaram a existência da relação entre a satisfação de cada necessidade básica e o aumento da motivação autónoma que leva, por sua vez, à manutenção de elevados níveis de desempenho e de *engagement* (Deci & Ryan, 2002).

Por outro lado, colaboradores que ingressam em actividades por recompensas instrumentais e, uma vez que estas consistem em tarefas que não satisfazem as suas necessidades pessoais, tendem a investir o mínimo possível do seu potencial (Taris & Schaufeli, 2014). Foram também encontradas evidências que comprovam que a motivação autónoma está associada a maiores níveis de desempenho em relação à motivação controlada (Gagné e Deci, 2005 cit. Ronen & Mikulincer, 2014). Além disso, Deci & Ryan (2004) demonstraram que as recompensas externas diminuem a motivação intrínseca ao caso que o *feedback*/suporte da chefia actua como potenciador da mesma (Deci & Ryan, 2004).

Hipóteses

Quando as pessoas se sentem autonomamente motivadas sentem-se satisfeitas e realizadas nas suas tarefas. Pelo contrário, a motivação controlada baseia-se numa regulação externa, isto é, o indivíduo comporta-se de acordo com contingências de reforço/punição. Ambos os tipos de motivação direccionam, portanto, o comportamento dos colaboradores, levando cada uma a diferentes resultados. Tal como foi referido, os modelos de Karasek e de Deci e Ryan postulam que as características do contexto de trabalho e o grau em que estas vão de encontro às necessidades psicológicas básicas do

colaborador, potenciam ou prejudicam a motivação autónoma deste. Deste pressuposto advém a primeira hipótese do presente estudo.

Hipótese 1: As características do trabalho têm uma relação com a motivação autónoma: a) positiva com o controlo; b) positiva com o suporte do chefe; c) negativa com as exigências das tarefas.

A SDT sugere que quanto mais autónoma for a motivação de uma pessoa no seu contexto de trabalho, maior a sua capacidade de resiliência, desempenho e bem-estar na função (Ryan, 2009). A segunda hipótese deste estudo procura analisar a extensão da influência da motivação enquanto mediadora das características do trabalho e do bem-estar do colaborador.

Hipótese 2: A motivação autónoma medeia a relação entre as características do trabalho e o *engagement*.

MÉTODO

Amostra

A amostra deste estudo (N=922) é constituída por colaboradores da mesma organização, uma empresa do comércio de retalho, pertencente a um grupo multinacional. Do total da amostra, cerca de 20,4% pertence ao sexo masculino e 79,6% pertence ao sexo feminino. A grande maioria dos colaboradores tem entre 20 e 29 anos de idade (70,4%). Quanto ao tempo que faz parte da empresa, 50,7% da população está na organização há menos de 1 ano, 42,1% entre 1 e 5 anos e 7,3% entre 5 e 10 anos. Os participantes integram funções de Operador de Loja (89%), Supervisor (5%) ou *Manager* (6%), a *full-time* (20,7%) e *part-time* (79,3%), em regime de trabalho que varia entre fixo (32,5%) e por turnos (67,5%). Relativamente aos níveis de escolaridade distribuem-se entre: 0,8% menos que o 9º ano de escolaridade, 6,7% com o 9º ano, 44,4% com o ensino secundário, 19,3% frequentaram o ensino superior, 21,7% possuem licenciatura e 7,2% possuem um grau superior à licenciatura. Para mais detalhes demográficos consultar a informação descrita na Tabela 1.

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra em estudo (N=922)

Variável	Descrição	Frequência	Percentagem(%)
Género	Feminino	734	79,6
	Masculino	188	20,4

Idade	Menos de 20 Anos	50	5,4
	Entre 20 e 29 anos	649	70,4
	Entre 30 e 39 anos	198	21,5
	Entre 40 e 49 anos	23	2,5
	50 ou mais anos	2	0,2
Tempo na Empresa	Menos de 1 ano	467	50,7
	Entre 1 e 5 anos	388	42,1
	Entre 5 e 10 anos	67	7,3
Função	Operador de Loja	821	89
	Supervisor	46	5
	<i>Manager</i>	55	6
Regime de Trabalho	Por Turnos	622	67,5
	Fixo	300	32,5
Horário de Trabalho	<i>Part-Time</i>	731	79,3
	<i>Full-Time</i>	191	20,7
Habilitações	Até ao 9º ano	7	0,8
	9º ano	62	6,7
	Secundário	409	44,4
	Freq. Universitária	178	19,3
	Licenciatura	200	21,7
	> Licenciatura	66	7,2

PROCEDIMENTO E MEDIDAS

Os dados foram recolhidos no âmbito de um projeto de identificação dos riscos psicossociais da empresa envolvida. Foi enviada, a todos os trabalhadores, informação geral acerca do estudo, tendo sido garantido o anonimato das respostas. O questionário foi respondido *online* através da plataforma *SurveyMonkey*, durante o horário de trabalho. Em seguida são apresentadas as escalas utilizadas para medir as variáveis em estudo e que constituíram o corpo do questionário.

As características do trabalho (controlo, suporte da chefia e exigências do trabalho) foram avaliadas com recurso à tradução portuguesa da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985).

O **suporte da chefia** foi avaliado através da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985) constituída por 5 itens ($\alpha=0,81$) (e.g. “O meu supervisor preocupa-se

com o bem-estar dos seus subordinados”), avaliados segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Estes itens relacionam-se com o suporte quer instrumental quer socio-emocional fornecido pela chefia. Apesar de na perspectiva da SDT, o suporte da chefia ser considerado maioritariamente ao nível do suporte da autonomia, neste estudo foi considerada também a componente de suporte social.

A variável **exigências** foi medida através da resposta a 7 itens (e.g “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente”) avaliados segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente. O Alpha de Cronbach para esta escala foi de 0,86.

O **controlo/autonomia** no trabalho foi medido através da resposta a 4 itens (e.g “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio(a)”), numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1- Discordo Totalmente e 5- Concordo Totalmente. O Alpha de Cronbach para esta escala foi de 0,82.

A **motivação no trabalho** foi medida através de uma versão adaptada para português da Escala de Motivação no Trabalho (MAWS; Gagné et al, 2010). Esta escala inclui 12 itens que representam os 4 tipos de motivação identificados por Deci e Ryan (1985): a) Motivação Intrínseca, b) Regulação Identificada, c) Regulação Introjectada e d) Regulação Externa. Foi requerido aos participantes que considerassem todas as afirmações e indicassem a que grau – numa escala de 1 (*Não Corresponde*) a 7 (*Corresponde Totalmente*) - correspondiam às razões que os levavam a trabalhar na empresa. A precisão da escala MAWS foi demonstrada através de análise factorial confirmatória (Gagné et al, 2010). De acordo com Gillet et al (2013), os diferentes tipos de motivação foram combinados em apenas dois tipos: Motivação Autónoma (Motivação Intrínseca e Motivação Integrada) e Motivação Controlada (Regulação Introjectada e Regulação Externa). Neste estudo, foi utilizada apenas a motivação autónoma (média dos resultados obtidos na motivação intrínseca e identificada) que apresentou um Alfa de *Cronbach* de 0,85.

Para compreender como os colaboradores se sentem no seu trabalho, foi utilizada uma escala para medir o Bem-Estar, mais especificamente, o *engagement*. O *engagement* foi, então, medido através de uma versão mais curta, e adaptada para o português, da Escala de *Engagement* no Trabalho de *Utrecht* (Schaufeli & Bakker,

2003). Neste estudo as 3 dimensões foram suprimidas, tendo o constructo de *engagement* sido avaliado de forma global através da resposta a 9 itens. Os itens foram classificados segundo uma escala de Likert de 1 a 7, onde 1- Nunca e 7- Todos os dias. A precisão foi considerada elevada, apresentando um Alfa de *Cronbach* de 0,93.

RESULTADOS

A análise de dados foi realizada com auxílio do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Análise Factorial Confirmatória

A análise factorial confirmatória teve o objectivo de testar a validade do modelo de medida, o Modelo Teórico, e das variáveis abrangidas pelo mesmo – características do trabalho (controlo, exigências e suporte da chefia), motivação autónoma e *engagement*. Tal como a Tabela 3 indica, o Modelo Teórico demonstrou ser adequado ao nível de todos os índices de ajustamento [χ^2 (481)= 1719,68 $p < 0,001$; SRMR=0,10; CFI=0,93; RMSEA=0,05; TLI=0,93]. O Modelo Teórico foi comparado com o Modelo de Um Factor que pressupõe que todos os itens se saturam numa única variável latente. No entanto, em relação ao Modelo Teórico, este não revelou resultados satisfatórios [χ^2 (485)= 2402,39 $p < 0,001$; SRMR=0,11; CFI=0,90; RMSEA=0,07; TLI=0,89].

A análise de dados demonstrou que a estrutura dos factores proposta por este estudo é consistente com o Modelo Teórico, isto é, os dados aferidos neste estudo são melhor explicados quando as variáveis latentes são analisadas enquanto constructos teóricos independentes excluindo, por isso, a hipótese de que estas possam estar relacionadas apenas como uma única variável latente. Desta forma, o Modelo Teórico parece ser o que melhor se ajusta aos dados, sendo a diferença significativa em relação ao Modelo de Um Factor ($\Delta\chi^2$ (4)= 682,71, $p < 0,001$) (Ver Tabela 2).

Tabela 2 - Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMR	CFI	RMSEA	TLI
Modelo Teórico	χ^2 (481) =1719,68		0,10	0,93	0,05	0,93
Modelo de Um Factor	χ^2 (485) =2402,39		0,11	0,90	0,07	0,89

Médias, Desvios-Padrão e Correlações

As médias, os desvios de padrão e os valores de correlação entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações para as variáveis Exigências, Controlo, Suporte da Chefia, Motivação Autônoma e Engagement

Escalas	Médias	DP	<i>r</i>				
			1.	2.	3.	4.	5.
1. Exigências	3,48	0,76	-	0,07*	-0.25**	-0.22**	-0.23**
2. Controlo	3,30	0,80	0,07*	-	0.29**	0.23**	0.28**
3. Suporte da Chefia	5,29	1,12	-0.25**	0.29**	-	0.40**	0.49**
4. Motivação Autônoma	5,06	1,13	-0.22**	0.23**	0.40**	-	0.63**
5. Engagement	5,52	1,13	-0.23**	0.28**	0.49**	0.63**	-

Notas: ** p< .01; *p<.05; DP – Desvio padrão ; r – Correlação de Pearson

Com base nos valores médios e desvios-padrão obtidos, observou-se que os colaboradores têm uma percepção moderada em relação às exigências do trabalho (M=3,48; D=0,76). No entanto, é possível verificar que, de uma forma geral, os colaboradores sentem que possuem moderado controlo sobre o seu trabalho (M=3,3; DP=0,80) e experimentam elevado suporte por parte da chefia (M=5,29; DP=1,12). Quanto à motivação, os colaboradores demonstram, na sua maioria, estar autonomamente motivados (M=5,06; DP=1,13) e fortemente *engaged* (M=5,52; DP=1,13).

A análise de correlações revelou que a variável *Motivação Autónoma* estabelece uma relação positiva e moderada com a dimensão *Controlo* ($r=0,23$; $p<0,01$), positiva e muito significativa com o *Suporte da Chefia* ($r=0,40$; $p<0,01$) e negativa e moderada com a dimensão *Exigências* ($r=-0,22$; $p<0,01$). Estes resultados indicam que a motivação tem tendência a aumentar com a autonomia no trabalho e com a percepção de apoio por parte do chefe. Em contraste, a motivação tende a diminuir quando as exigências no trabalho são elevadas. Esta análise demonstrou ainda que a variável *Engagement* se encontra correlacionada significativamente e de forma positiva com o *Suporte da Chefia* ($r=0,49$; $p<0,01$) e com a *Motivação Autónoma* ($r=0,63$; $p<0,01$) e, à semelhança da última, de forma negativa e moderada com as *Exigências* ($r=-0,23$; $p<0,01$). Isto implica que quanto maior a *Motivação Autónoma*, maior *Engagement* experienciam os colaboradores na sua função. Da mesma forma, quanto maior as exigências sentidas no trabalho, menor a motivação e menor o *engagement*.

Modelo de Equações Estruturais

Por forma a testar as hipóteses colocadas nesta investigação, foram construídos os modelos de equações estruturais de acordo com as variáveis em estudo, o Modelo de Mediação Total e o Modelo de Mediação Parcial. O primeiro modelo apresentou um *fit* ajustado para todos os índices avaliados [$\chi^2 (484)=1807,64$ $p<0,01$; SRMR=0,12; CFI=0,93; RMSEA=0,05; TLI=0,92], bem como o Modelo de Mediação Parcial [$\chi^2 (481)=1719,68$ $p<0,01$; SRMR=0,1; CFI=0,93; RMSEA=0,05; TLI=0,93] (Ver Tabela 4).

Tal como previsto, quando comparados os dois modelos, verificou-se que é o Modelo de Mediação Parcial o que demonstra um melhor ajuste aos dados em relação ao Modelo de Mediação Total [$\Delta\chi^2 (3)=88,04$, $p<0,01$]. O Modelo Parcial evidencia a existência de relações directas entre as Características do Trabalho (*Exigências*, *Controlo* e *Suporte da Chefia*) e o *Engagement*, sem considerar esta relação exclusivamente através da *Motivação Autónoma*.

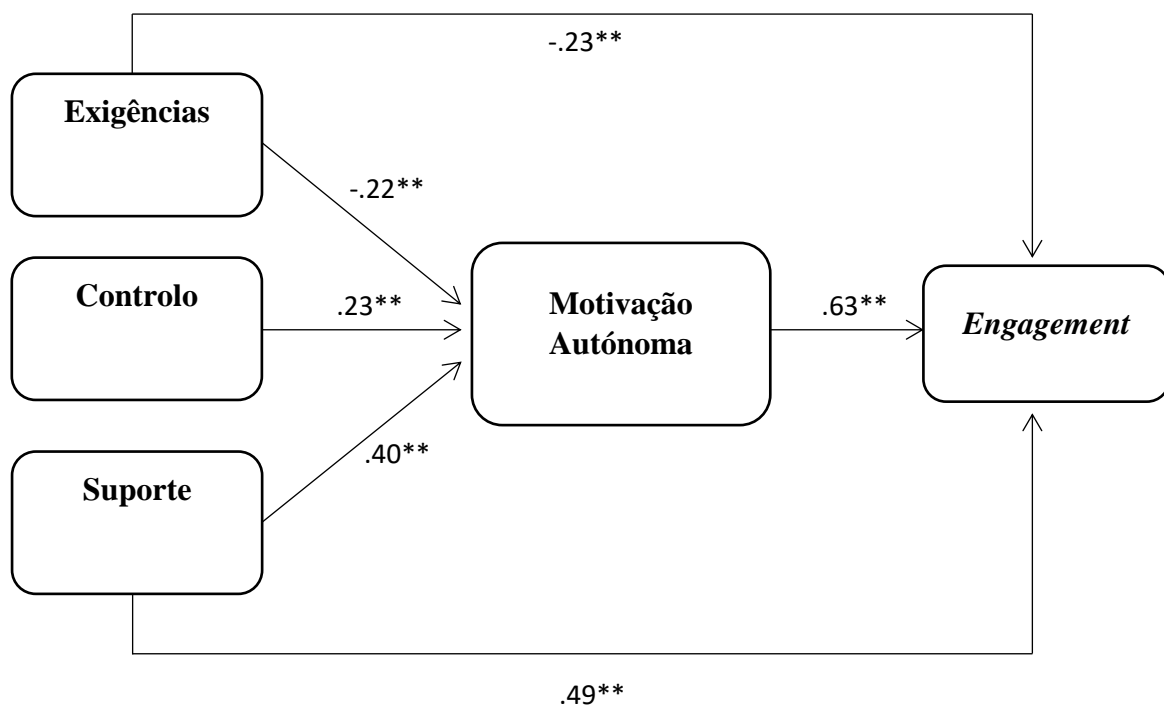
Tabela 4- Modelo de Equações Estruturais

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMR	CFI	RMSEA	TLI
Modelo Mediação Total	χ^2 (484)=1807,64*	-	0,12	0,93	0,05	0,93
	*					
Modelo Mediação Parcial	χ^2 (481)=1719,68*	Comparação com o Modelo Teórico $\Delta\chi^2$ (3) = 88,04**	0,1	0,93	0,05	0,93
	*					

Notas: ** p <.01

Na Figura 1 são apresentados os coeficientes estandardizados para cada uma das relações significativas no Modelo de Mediação Parcial, que permitiram testar as hipóteses deste estudo.

Figura 1 – Modelo de Mediação Parcial



Notas: ** p < 0.01

Tal como esperado, os resultados demonstram a existência de uma relação negativa entre as Exigências e a Motivação Autônoma ($\beta = -0,12$; $p < 0,001$), ao passo que esta se relaciona de forma positiva com o Controlo e o Suporte da Chefia ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$; $\beta = 0,40$; $p < 0,001$, respectivamente). Deste modo, é possível verificar que a *Hipótese 1* é suportada pelos dados.

Por outro lado, a Motivação Autónoma relaciona-se de forma positiva e muito significativa com o *Engagement* ($\beta=0,59$; $p<0,001$). Já o último estabelece uma correlação positiva e significativa com o Suporte da Chefia ($\beta=0,22$; $p<0,001$). Estes resultados sugerem que existe uma relação directa entre o *Engagement* e as características do trabalho e uma mediação parcial da Motivação Autónoma na relação das características do trabalho e o *Engagement*. Desta forma, verifica-se que a *Hipótese 2* é, com efeito, suportada.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este estudo teve como objectivo analisar de que forma a motivação autónoma se relaciona com as características do trabalho, bem como compreender o seu papel mediador na relação entre as últimas e o *engagement* dos colaboradores.

A hipótese 1 postula a existência de uma relação positiva entre as dimensões Controlo e Suporte da Chefia e a Motivação Autónoma, tendo sido confirmada pelos dados. À semelhança de estudos antecedentes, verificou-se que quanto maior for a autonomia e a percepção que o colaborador possui de apoio por parte da sua chefia, maior a motivação autónoma. Por outro lado, a motivação encontra-se negativamente correlacionada com as exigências do trabalho sugerindo que, nos casos em que estas são elevadas, esta tem tendência para decrescer.

Tal como previsto na hipótese 2, a motivação autónoma demonstrou possuir uma relação mediadora entre as características do trabalho e o *Engagement*. No entanto, esta mediação revelou ser apenas parcial. Este resultado pode ser explicado pelo facto de as características do trabalho possuírem uma relação directa com o *engagement*. Apesar de o modelo de Karasek não ser habitualmente utilizado como base teórica para analisar o *engagement*, algumas evidências têm surgido da sua correlação com as características do trabalho. Um exemplo ilustrativo deste facto é o estudo de Schaufeli e Bakker (2004) que demonstra que as exigências do trabalho se encontram positivamente relacionadas com o *burnout* (o pólo oposto do *engagement*). Este estudo demonstrou também que a percepção de suporte da chefia é um bom preditor de *engagement*. Estes dados suportam, de certa forma, a existência de uma relação directa entre as características do trabalho e o *engagement*. Antecedentes demonstram, ainda, que para promover o *engagement* não basta o individuo estar colocado num ambiente nutritivo, é necessário

que o ambiente que promova percepção de motivação autónoma, ou seja, um sentimento de auto-regulação do próprio comportamento (Jang, 2008).

Os resultados deste estudo comprovam que, quando um colaborador se encontra num contexto de trabalho nutritivo, isto é, que contribui para a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas - onde lhe é dada autonomia e suporte social - este sente-se autonomamente motivado. Por outro lado, o aumento da motivação e a garantia de apoio e autonomia levam ao aumento do *engagement*. Um colaborador *engaged* é um colaborador que demonstra elevados níveis de energia e dedicação a respeito do seu trabalho, ou seja, que se encontra vinculado ao seu trabalho.

Este estudo salienta a importância de fomentar um contexto de trabalho que tenha em conta as necessidades dos trabalhadores. Através do desenvolvimento de uma cultura de suporte, é possível potenciar não apenas uma motivação mais intrínseca, mas também o *engagement* dos colaboradores, maximizando os resultados individuais e os resultados organizacionais.

LIMITAÇÕES

Existem algumas limitações inerentes a este estudo e que devem ser enumeradas. Em primeiro lugar, este estudo foi aplicado a uma amostra de trabalhadores de uma só empresa. Para colmatar esta limitação sugere-se que se aplique esta investigação a outras empresas de forma a generalizar os resultados. Em segundo lugar, a amostra é exclusivamente de origem portuguesa pelo que condiciona a generalização dos resultados a outra cultura ou país. Por último, seria interessante aplicar um estudo longitudinal por forma a verificar se as características do trabalho continuam, a longo prazo, a influenciar a motivação e o *engagement* dos trabalhadores.

Sublinha-se o interesse de replicar este estudo em contextos de trabalho diversos, por forma a construir um corpo de evidências mais robusto, uma vez que existe pouca investigação na área do *engagement* com uma base teórica nos modelos de Karasek e Deci e Ryan.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum Press.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–646.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 1–11.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-308
- Jang, H. (2008). Supporting students' motivation, engagement, and learning during an uninteresting activity. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 798.
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 37.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). MBI: Maslach burnout inventory. *Palo Alto, CA*.

- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–Crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271-283.
- Ryan, R. (2009). Self-determination theory and wellbeing. *Social Psychology*, 84, 822-848.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University*.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. (2001). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Taris, T., & Schaufeli, W. (2014). Individual well-being and performance at work. *Well-being and performance at work: The role of context*, 10, 15-34.